بررسی روابط علت- معلولی معیارهای الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران

نسیم حبیب اله [۱]، میرعلی سیدنقوی[۲،*]، جواد محرابی[۳]

[۱] دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

[۲] استاد ، گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (عهده دار مکاتبات)

[۳] استادیار، مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۰۱ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۶/۲۹

چکیده

هدف این پژوهش بررسی روابط علی-معلولی معیارهای الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران است. روش پژوهش کاربردی از نوع کمی می‌باشد. پس از بررسی ادبیات و نظر ۸ نفر از خبرگان مسلط به مفاهیم جانشین پروری و بررسی ۱۴ مقوله موجود حاصل از مدل مفهومی، ۱۰ مقوله فرعی در قالب چهار مقوله اصلی، با استفاده از تکنیک دیمتل و طراحی پرسشنامه میزان تاثیر هریک از آنها به صورت زوجی بر یکدیگر ارزیابی گردید، به دنبال آن روابط بین مقوله¬های الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران و گراف علت-معلولی این مقوله‌ها مشخص ساخت مقوله‌های فرعی «عوامل فرهنگی»، «عوامل محیطی» و «عوامل مدیریتی» بر روی مقوله اصلی «تعیین خط مشی» موثر بوده. همچنین، مقوله‌های فرعی «عوامل ساختاری»، «عوامل سازمانی» و «عوامل فردی» بر روی مقوله اصلی «ارزیابی کاندید» تاثیرگذار است. مقوله‌های فرعی «عوامل آموزشی» و «عوامل ضمن خدمت» بر روی مقوله اصلی «توسعه» تاثیرگذارو مقوله‌های فرعی «عوامل عملکردی سازمانی» و «عوامل عملکردی فردی» بر روی مقوله اصلی «ارزیابی اثربخشی» تاثیرگذار می¬باشند

واژه‌های اصلی: جانشین‌پروری، شرکت دخانیات ایران، تکنیک های تصمیم گیری، دیمتل

۱- مقدمه

رهبران مدبر آمادگی دارند تا در صورت فوت، استعفا یا برکناری مدیران کلیدی، فرصت‌های خالی را در اسرع وقت به افراد ماهر تحویل دهند، اما این افراد باید برای انجام وظایف مدیریتی پیش آموزش ببینند تا اهداف شرکت را به خطر نیندازند[8]. بنابراین، سازمان‌ها باید در تدوین برنامه جانشینی جدی باشند تا فردی که به عنوان جانشین منصوب می شود، صلاحیت کافی را داشته و تحقق اهداف شرکت را تضمین کند[22]. شرکت‌ها و سازمان هایی که بر کارکنان تمرکز دارند، بسیار مطمئن هستند که آموزش و منابعی که برای آموزش این گروه اختصاص می دهند، در آینده نتیجه خواهد داد[11].

ضرورت طراحی الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران از اهمیت بالایی برخوردار است که از دلایل آن می‌توان به صرفه‌جویی اقتصادی و کاهش هزینه‌های سازمان، جلوگیری از هدر رفتن منابع برای جایگزین کردن فرد جدید در سازمان اشاره کرد؛ بنابراین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از این هزینه‌های گزاف که در جذب و حفظ، آموزش و مهارت نیروی انسانی صرف می‌شود جلوگیری می‌کند[5].در یک مطالعه مشخص شد که سازمان‌هایی که دارای برنامه‌ریزی رسمی برای جانشینی هستند، ۸۰ درصد آماده یا کاملاً آماده بودند تا سریعاً مواضع رهبری را پر کنند[17]. همچنین علاوه بر بهبود عملکرد، شرکت‌هایی که برنامه‌های جانشینی دارند از رهبری بهتری نسبت به بنگاه‌هایی که فاقد آن هستند، برخوردارند[20]. اگر هیچ گونه استراتژی طراحی نشود، به زودی برای مؤسسات جذب استعدادهای جدید از خارج محیط سخت‌تر خواهد شد که موجب ایجاد دشواری برای این مؤسسات در یافتن جایگزین‌های مناسب برای مدیران در حال کناره‌گیری در سال‌های آینده می‌شود [۷]. حتی اگر رکود اقتصادی کنونی بخشی از بازنشستگان را بر این دارد تا خدمت خود را یک کار پاره وقت یا قراردادی ادامه دهند نقش آن‌ها ممکن است در پست‌های مدیریت سازمانی نباشد، از این رو این جا به جایی نمی‌تواند یک راه حل بلند مدت را ارائه دهد [13].نکته بعدی که باید به آن اشاره شود این است که با توجه به خروج نیروهای متعهد و با سابقه از دخانیات ایران به علت نبود برنامه‌ریزی نیروی انسانی اکثر انتصاب‌ها خارج از سازمان صورت می‌گرفت که این امر موجب کاهش انگیزه و کارایی کارکنان در سازمان می‌شد و در این راستا در برهه‌ای از زمان شرکت دخانیات ایران دچار بحران و افت شدید کارایی شده بود به همین دلیل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت دانش یکی از راهکارهای مورد نظر برای سازمان دخانیات ایران جهت جلوگیری از بحران به وجود آمده به شمار می‌رود.

*asnmanagementphd@yahoo.com

در ارزیابی اهمیت موضوع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در میان موضوعات مهمی که شرکت‌ها با آن‌ها رو به رو هستند، طبق یک نظرسنجی بعد از مسائل مالی و راهبردی این برنامه به عنوان سومین موضوع بسیار مهم تلقی شده است. این در حالی است که پژوهش‌های انجام شده در خصوص موضوع جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌ها بسیار محدود است و ادبیات اندکی که درباره این مسأله در دسترس است، به طور کامل نشان‌دهنده تمام جنبه‌های برنامه جانشین‌پروری نیست [9]. لذا در رساله حاضر به دنبال طراحی الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران هستیم. از این رو یکی از سوالات مورد بحث و بررسی در پژوهش حاضر این است که روابط علت- معلولی معیارهای الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران شرکت دخانیات ایران چگونه است؟

۲- پیشینه نظری و تجربی پژوهش

جانشین‌پروری با مدیریت استعدادهای درخشان، حفظ استعداد، سرمایه فکری و مدیریت سرمایه انسانی پیوندهای محکمی دارد و توسعه جانشین‌پروری باید به این فرآیندهای سازمانی توجه داشته باشد. شیوه¬های برنامه ریزی جانشینی از ابتدای تاریخ شناخته شده در فرهنگ¬ها و اشکال مختلف وجود داشته است [14]. آن دسته از سازمان‌ها که به طور موفقیت‌آمیز از جانشین‌پروری و مدیریت استعداد برای جذب و پرورش مدیران آینده استفاده می‌کنند قادر خواهند بود که رقابتی باقی بمانند. به منظور رسیدن به یک مرز رقابتی در دنیای پویای مبتنی بر بازار، سازمان‌ها باید برنامه‌های جانشین‌پروری با طراحی مناسب را اتخاذ کنند. در واقع سازمان‌ها اگر کارخانه‌های استعداد خاص خودشان را ایجاد کنند می‌تواند با اطمینان با آینده روبه رو شوند، اما در اینجا لازم است ذکر شود که این برنامه‌ریزی جانشین پروری رسمی و نه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری غیررسمی است که سازمان‌ها را قادر به پرورش و نظارت عملکرد پتانسیل‌های بالا می‌سازد [22].

امروزه توجه زیادی به تأثیر برنامه‌ریزی جانشینی بر ظرفیت سازمانی یا ناتوانی در اجرای استراتژی‌ها شده است [7] بررسی‌ها نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی جانشینی مستقیماً به ظرفیت های رشد و اجرای یک سازمان، اولویت‌های استراتژیک و ابتکارات اشاره دارد[10]

جانشین پروری استمرار مدیریت در داخل یک سازمان را تضمین می¬کند و به شناسایی مدیران مناسب در هنگام لزوم ایجاد تغییر در استراتژی تجاری کمک می¬کند. هرچند کلیه سازمان-ها تأخیری را در آمدن مدیر جدید تجربه می¬کنند، اما زمانی که مدیر از داخل سازمان ترفیع یافته باشد زمان انتقال به حداقل می رسد. سوم اینکه با هماهنگ سازی جانشین‌پروری با اقدامات سازمانی، شانس سازمان برای رسیدن به هدف¬هایش افزایش می¬یابد و در عین حال سازمان به طور هم زمان از استعدادهای مدیران آینده در حال رشد بهره می¬برد [2].

مدیر موفق و آینده¬نگر باید استعدادهای انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه‌ریزی های متنوع آموزشی و پرورشی آنان را برای تصدّی این مشاغل آماده کند. ازآنجاکه سازمان¬ها در آینده با چالش¬های رقابتی فزایندهای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش¬ها، نیاز به مدیرانی شایسته¬تر و اثربخش¬تر از مدیران فعلی دارند، مدیریت جانشین‌پروری، هرروز از اهمیت بیشتری در سازمان¬های آینده¬نگر و آینده¬ساز برخوردار می¬شود [3].

پژوهشی در زمینه پرورش نسل بعدی رهبران مراقبت¬های بهداشتی در هاوانا: موانع و توصیه¬هایی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری انجام دادند. این مطالعه به چگونگی برنامه ریزی سازمان های بهداشتی کوبایی رهبران از طریق استراتژی های برنامه ریزی جانشین پروری برای نسل بعدی پرداخته است. این مطالعه سه عامل مهم را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. آگاهی سازمانی از ضرورت برنامه جانشین پروری، طرح نفوذ شرایط بازار کار برای تأمین نامزدهای واجد شرایط و فضای مناسب پرداخته است. این مطالعه با استفاده از مصاحبه مردم نگاری با یک گروه متمرکز، موانع اساسی جلوگیری از برنامه ریزی موثر جانشین پروری در سیستم مراقبت های بهداشتی کوبا را شناسایی نموده است. با این وجود، آموزش رایگان برای متخصصان بهداشت، پیش بینی تغییرات ناشی از افتتاح سفارت آمریکا در کوبا و سازمان های غیردولتی در حال رشد در دوره جدید پسا جهانی سازی فرصت های جدیدی را برای سیستم بهداشتی کوبا فراهم میکند. این مطالعه توصیه می کند که سیستم مراقبت های بهداشتی کوبا یک مسیر بالینی و گسترش همکاری با سازمان های غیردولتی بین المللی برای مقابله مشکلات پایداری سیستم بهداشتی کوبا باید برنامه ریزی جانشین پروری را توسعه دهد[6].

تحقیقی با عنوان رویکرد دلفی برای شناسایی بهترین روش¬های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت¬های ساختمانی انجام داد. آن ها بیان کردند برنامه ریزی جانشین پروری برای توسعه و حفظ کارگران و اشتغال حفظ عملکرد بالا برای یک پیمانکار در تمام سطوح بسیار مهم است. موفقیت ماهیت صنعت ساخت و ساز مشکلات بی نظیری را ایجاد می کند که برای حفظ کارمندان در داخل گردش مالی زیاد شرکت های ساختمانی مرسوم است. در حال حاضر، این صنعت با کمبود نیروی کار قابل توجهی و یافتن کارگران واجد شرایط سخت تر روبرو شده است. برای کمک به کاهش خطر پیمانکار در گردش مالی بالا، ساخت و ساز موسسه صنعت ساختمان یک هیئت تحقیقاتی را برای شناسایی بهترین شیوه های برنامه ریزی جانشین پروری در صنعت ساخت و ساز تعیین کرد. هدف شناسایی بهترین روش ها در برنامه ریزی جانشین پروری است [18].

تحقیقی با عنوان تحلیل مفهوم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری انجام دادند. هدف درک مفهوم برنامه ریزی جانشین پروری برای شروع برنامه ریزی موفقیت در جانشینی در آموزش پرستاری و کاربرد آن است. آموزش پرستاری، با کمبود دانشکده پرستاری ملی وعدم وجود مدیران پرستاری دانشگاهی واجد شرایط مرتبط است. برنامه ریزی جانشین پروری با سایر تکنیک های مدیریت رهبری اشتباه گرفته شده است. اغلب مفهوم و کاربرد آن برای شروع جانشینی موفقیت آمیز مورد نیاز است. الگویی از پنج ویژگی مربوط به ویژگی های مفهوم برنامه ریزی جانشینی: پشتیبانی

سازمانی و فرهنگ، نگرش، تعهد و منابع در ادبیات محققان گذشته گنجانده شده است [19].

تحقیقی با عنوان مدیران عامل بنیان‌گذار: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای موفقیت، رشد و میراث شرکت‌های خانوادگی انجام داد. نتایج نشان داد کسب و کارهای کوچک خانوادگی یکی سیستمی است که روابط عاطفی می‌تواند در برنامه‌ریزی جانشین پروری در آن تأثیر معناداری داشته باشد. تصمیمات تجاری و جانشین‌پروری در این کسب و کارها به دلیل روابط بلند مدت و نزدیک اعضا یه مقدار ممکن است تحت شعاع قرار گیرد و نیازمند روابط قوی خانوادگی و آموزش‌های مستمر در بین اعضای خانواده می‌باشند. محققان پیشنهاد می‌کنند که بنیان‌گذاران شرکت‌های کوچک و متوسط خانوادگی جهت برنامه‌ریزی جانشین پروری باید به فرزندان خود از سنین پایین تر با ارائه برنامه‌های مستمر منجر به ایجاد تعهد و پذیرفتن مسئولیت در ایشان را نهادینه نمایند [15].

خاشعی و همکاران [12] تحقیقی با عنوان شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری انجام دادند. هدف تحقیق ، شناسایی معیارهای طرد و شمول این پدیده سازمانی در یک مجموعه دولتی جهت آسیب‌شناسی بود. طی مصاحبه صورت‌گرفته با ۱۵ مدیر سازمان مذکور و تحلیل یافته-ها به روش تحلیل گفتمان،۹ گروه معیار طرد و شمول مشخص شد. توسعه-گرایی، شایسته-گرایی، تعالی سازمانی، عدالت-گرایی، تعاملات باز و شفاف، نگرش راهبردی و نظام‌مند، حمایت مدیران، فرهنگ سازنده و ضابطه‌گرایی به‌عنوان معیارهای شمول و توسعه-گریزی، شایسته-گریزی، افول سازمانی، عدالت‌گریزی، تعاملات محدود و مبهم، نگرش مقطعی و غیرنظام‌مند، مقاومت یا بی-تفاوتی مدیران، فرهنگ بازدارنده و رابطه-گرایی به-عنوان معیارهای طرد جانشین-پروری شناسایی شدند. برکه اظهار داشت که «هدف از شیوه¬های مربوط به جانشینی اطمینان از وجود جایگزین¬های آماده برای موقعیت¬های کلیدی در یک سازمان است تا ترک شغل بر عملکرد سازمان تأثیر منفی نگذارد. اما برنامه‌ریزی جانشینی نه تنها برای جایگزینی فوری رهبران در حال ترک سازمان، بلکه همچنین یک استراتژی بسیار مهم برای پایداری و ماندگاری دراز مدت سازمان¬ها است [1]

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر ازنظر هدف کاربردی و جزء تحقیقات کمی به‌حساب می‌آید، همچنین در بین پژوهش‌های کمی ازنظر شیوه گردآوری اطلاعات، «توصیفی (غیرآزمایشی)» بوده که بررسی روابط بین مقوله‌ها به روش دیمتل انجام شده، و در میان پژوهش‌های همبستگی از نوع پیمایشی- تک مقطعی است. برای پاسخگویی به این سؤال که «چگونه می‌توان روابط درونی بین مقوله های « الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران» در شرکت دخانیات ایران را بررسی کرد»، از روش «دیمتل» استفاده گردید. در این مرحله ابتدا از خبرگان خواسته شد تا ۱۴ مقوله موجود را بررسی نمایند و میزان تأثیر هر یک از آن‌ها را به‌طور زوجی بر یکدیگر ارزیابی کنند. سپس روابط متقابل آن‌ها شناسایی و تحلیل گردید. در این گام از نظر ۸ نفر از خبرگان صنعت دخانیات با سابقه کار مرتبط استفاده گردید، جامعه آماری شامل کلیه مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان در شرکت دخانیات ایران و همین‌طور اساتید و خبرگان دانشگاهی کشور بود. اطلاعات دموگرافیک نمونه مورد استفاده در این بخش به این صورت بوده است : ۵ نفر دارای مدرک دکتری و ۳ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند. همچنین، ۵ نفر با سابقه بین ۸ تا ۱۰ سال و ۳ نفر با سابقه بین ۱۱ تا ۱۵ سال فعالیت در حوزه جانشین پروری بوده‌اند. در اینجا نیز از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شده است. برای اطمینان از روایی (اعتبار) مصاحبه ابتدا سؤال‌های طراحی شده در اختیار استاد محترم راهنما قرار گرفته و پس از تأیید ایشان، ۳ مصاحبه پیش آزمون برای اصلاح سؤال‌ها و ویرایش ادبی آن‌ها تهیه شد و در اختیار ۳ نفر از خبرگان قرار گرفته و از آن‌ها خواسته شد تا با توجه به هدف تحقیق، سؤالات مربوطه را مورد ارزیابی قرار داده و در صورت نیاز ویرایش نمایند. همچنین، برای اطمینان از پایایی تحقیق از دو روش ارزیابی درونی و بیرونی استفاده شد. در ارزیابی درونی بعد از انجام مصاحبه و کدگذاری از مصاحبه شونده درخواست شد تا متن مصاحبه را به همراه مقوله‌های استخراج شده، مطالعه نماید و درستی یا نادرستی برداشت مصاحبه‌کننده را تصدیق نماید. در ارزیابی بیرونی، از افراد خبره غیر از طرفین مصاحبه درخواست شد تا بر شیوه کدگذاری نظارت نمایند. برای این کار در این تحقیق از یک استاد دارای تجربه در تحلیل کیفی، برای ارزیابی کیفیت کدگذاری در مصاحبه‌ها استفاده شد.

۴-یافته های پژوهش

یافته‌های پژوهش بعد از شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی الگوی یکپارچه «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران» در شرکت دخانیات ایران، برای بررسی میزان تأثیر و تأثر این مقوله ها بر یکدیگر از روش دیمتل استفاده شد. پرسشنامه‌ای طراحی شد. برای بررسی روابط علت و معلولی در روش دیمتل پرسشنامه بین ۸ نفر از خبرگان شرکت دخانیات ایران با حداقل مدرک کارشناسی ارشد و ۵ سال سابقه کار مرتبط توزیع گردید. لازم به ذکر است، در پژوهشی که آریانتو و همکاران[4] و ویکاکسونو و همکاران [23] پرداختند این تعداد خبره را کافی دانستند. با استفاده از «ماتریس روابط کلی»، مقادیر حاصل جمع افقی Ri و حاصل جمع عمودی Dj به دست می‌آیند. Ri ها بیان‌گر اثر مستقیم و غیرمستقیم یک مقوله i بر روی مقوله‌های دیگر می‌باشد. همین‌طور Dj ها نیز بیان‌گر اثر مستقیم و غیرمستقیم همه مقوله‌ها بر مقوله j ام می‌باشد. در این مرحله روابط علی و معلولی میان مقوله‌ها و میزان روابط تعیین می‌گردد. همچنین با استفاده از «ماتریس روابط کلی» دو شاخص دیگر Pi و Ei تعریف می‌شوند:«اهمیت کلی از مقوله i ام» Piمحاسبه می‌گردد و شاخص «اثر خالص مقوله i ام» Eiبه دست می‌آید. مقدار بالاتر Pi بیان‌گر میزان بالاتر اهمیت کلی مقوله i ام در مقایسه با دیگر مقوله‌ها هستند. اگر مقدار Ei بیشتر از صفر باشد؛ مقوله موردنظر مطلقاً تأثیرگذار بر دیگر مقوله‌ها می‌باشد و اگر مقدار Ei کمتر از صفر باشد، مقوله i ام مقوله‌ای وابسته و نه تأثیرگذار بر دیگر مقوله‌ها است. جدول(۱) مقادیر Ri، Dj، Pi و Ei را نمایش می‌دهد.

جدول (۱): درجه‌ی برتری و مقادیر اثر خالص برای هر مقوله

مقوله‌ها	Ri	Dj	(R+D)Pi	(R-D)Ei
تعیین خط مشی	4.0017	5.6663	9.6680	-1.6646
ارزیابی کاندید	4.3090	5.7978	10.1068	-1.4888
توسعه	4.2319	5.4819	9.7137	-1.2500
ارزیابی اثربخشی	3.5936	5.5111	9.1046	-1.9175
عوامل فرهنگی	4.1429	4.8548	8.9977	-0.7119
عوامل محیطی	4.4480	4.7880	9.2359	-0.3400
عوامل مدیریتی	4.3888	4.7973	9.1861	-0.4084
عوامل ساختاری	4.4742	4.6166	9.0909	-0.1424
عوامل سازمانی	4.5534	4.5391	9.0925	0.0143
عوامل فردی	4.4353	4.7169	9.1522	-0.2817
عوامل آموزشی	4.0906	5.0748	9.1654	-0.9842
عوامل ضمن خدمت	4.5820	4.3071	8.8891	0.2749
عوامل عملکردی سازمانی	4.5443	4.7111	9.2554	-0.1669
عوامل عملکردی فردی	4.3559	3.8026	8.1585	0.5534

جدول(۲): ماتریس ارزش قطعی کل

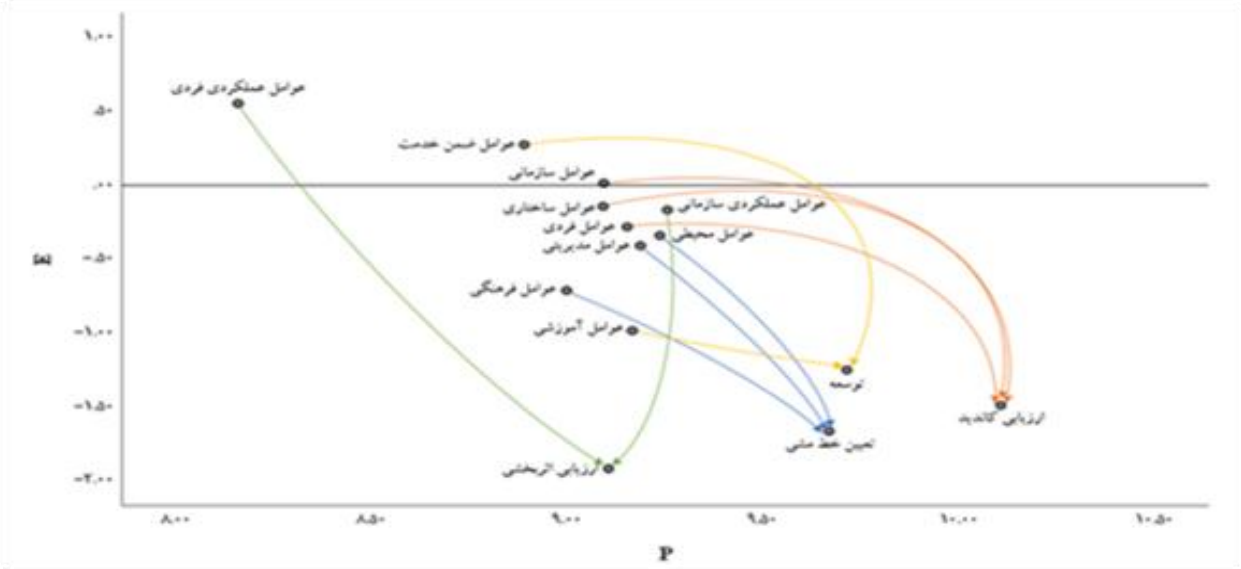
N	تعیین خط مشی	ارزیابی کاندید	توسعه	ارزیابی اثربخشی	عوامل فرهنگی	عوامل محیطی	عوامل مدیریتی	عوامل ساختاری	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل آموزشی	عوامل ضمن خدمت	عوامل عملکردی سازمانی	عوامل عملکردی فردی
تعیین خط مشی	0.0000	0.0516	0.0581	0.0968	0.0452	0.0452	0.0774	0.0194	0.0581	0.0774	0.0645	0.0645	0.0645	0.0581
ارزیابی کاندید	0.0323	0.0000	0.0710	0.0581	0.0645	0.0774	0.0903	0.0839	0.0581	0.0710	0.0645	0.0710	0.0645	0.0194
توسعه	0.0645	0.0452	0.0000	0.0452	0.0645	0.0516	0.0710	0.0645	0.0710	0.0903	0.0774	0.0516	0.0645	0.0581
ارزیابی اثربخشی	0.0258	0.0581	0.0581	0.0000	0.0710	0.0581	0.0774	0.0516	0.0258	0.0452	0.0645	0.0581	0.0452	0.0516
عوامل فرهنگی	0.1935	0.0710	0.0258	0.0387	0.0000	0.0516	0.0387	0.0452	0.0581	0.0516	0.0774	0.0516	0.0710	0.0323
عوامل محیطی	0.1935	0.0452	0.0581	0.0516	0.0774	0.0000	0.0258	0.0581	0.0452	0.0710	0.0710	0.0645	0.0452	0.0645
عوامل مدیریتی	0.1871	0.0258	0.0516	0.0387	0.0645	0.0710	0.0000	0.0581	0.0839	0.0452	0.0581	0.0452	0.0581	0.0710
عوامل ساختاری	0.0452	0.1806	0.0194	0.0452	0.0452	0.0774	0.0452	0.0000	0.0839	0.0645	0.0774	0.0581	0.0774	0.0452
عوامل سازمانی	0.0387	0.1935	0.0516	0.0387	0.0581	0.0710	0.0452	0.0903	0.0000	0.0645	0.0645	0.0581	0.0452	0.0581
عوامل فردی	0.0452	0.1742	0.0581	0.0516	0.0581	0.0452	0.0710	0.0581	0.0645	0.0000	0.0710	0.0516	0.0710	0.0387
عوامل آموزشی	0.0452	0.0645	0.1871	0.0710	0.0645	0.0774	0.0710	0.0452	0.0129	0.0516	0.0000	0.0194	0.0452	0.0387
عوامل ضمن خدمت	0.0323	0.0258	0.2000	0.0387	0.0645	0.0645	0.0581	0.0645	0.0839	0.0452	0.0774	0.0000	0.0774	0.0581
عوامل عملکردی سازمانی	0.0452	0.0387	0.0645	0.1871	0.0645	0.0516	0.0645	0.0710	0.0645	0.0710	0.0452	0.0710	0.0000	0.0452
عوامل عملکردی فردی	0.0194	0.0258	0.0323	0.2000	0.0839	0.0710	0.0645	0.0774	0.0645	0.0387	0.0452	0.0581	0.0710	0.0000

جدول(۳): ماتریس نرمال شده روابط مستقیم

T	تعیین خط مشی	ارزیابی کاندید	توسعه	ارزیابی اثربخشی	عوامل فرهنگی	عوامل محیطی	عوامل مدیریتی	عوامل ساختاری	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل آموزشی	عوامل ضمن خدمت	عوامل عملکردی سازمانی	عوامل عملکردی فردی
تعیین خط مشی	0.3171	0.3719	0.3659	0.4002	0.3173	0.3121	0.3438	0.2799	0.3091	0.3365	0.3455	0.3025	0.3249	0.2696
ارزیابی کاندید	0.3777	0.3505	0.3965	0.3787	0.3514	0.3597	0.3703	0.3550	0.3285	0.3500	0.3662	0.3244	0.3433	0.2486
توسعه	0.3976	0.3921	0.3257	0.3705	0.3486	0.3334	0.3514	0.3346	0.3362	0.3639	0.3736	0.3042	0.3407	0.2807
ارزیابی اثربخشی	0.3174	0.3425	0.3324	0.2758	0.3116	0.2965	0.3135	0.2813	0.2547	0.2802	0.3166	0.2710	0.2809	0.2407
عوامل فرهنگی	**0.5016**	0.4002	0.3462	0.3603	0.2791	0.3249	0.3180	0.3062	0.3165	0.3246	0.3658	0.2996	0.3393	0.2520
عوامل محیطی	**0.5256**	0.4019	0.3967	0.3950	0.3723	0.2955	0.3263	0.3367	0.3248	0.3615	0.3826	0.3291	0.3374	0.2977
عوامل مدیریتی	**0.5206**	0.3827	0.3838	0.3821	0.3583	0.3598	0.2958	0.3353	0.3576	0.3358	0.3673	0.3097	0.3452	0.3031
عوامل ساختاری	0.3939	**0.5306**	0.3668	0.3871	0.3478	0.3746	0.3458	0.2929	0.3613	0.3573	0.3898	0.3264	0.3669	0.2782
عوامل سازمانی	0.3938	**0.5475**	0.3974	0.3833	0.3632	0.3733	0.3500	0.3804	0.2890	0.3617	0.3837	0.3301	0.3436	0.2925
عوامل فردی	0.3919	**0.5180**	0.3959	0.3875	0.3556	0.3421	0.3666	0.3438	0.3421	0.2937	0.3809	0.3171	0.3585	0.2701
عوامل آموزشی	0.3734	0.3838	**0.4786**	0.3762	0.3380	0.3436	0.3411	0.3053	0.2732	0.3215	0.2907	0.2650	0.3117	0.2551
عوامل ضمن خدمت	0.3973	0.3987	**0.5342**	0.3902	0.3735	0.3681	0.3628	0.3593	0.3715	0.3504	0.4000	0.2760	0.3753	0.3014
عوامل عملکردی سازمانی	0.3949	0.4020	0.4027	**0.5112**	0.3655	0.3487	0.3622	0.3552	0.3430	0.3602	0.3621	0.3366	0.2942	0.2824
عوامل عملکردی فردی	0.3635	0.3754	0.3591	**0.5131**	0.3726	0.3557	0.3494	0.3506	0.3315	0.3194	0.3499	0.3155	0.3492	0.2306

جدول (۴): ماتریس روابط کلی با نمایش روابط انتخاب شده

Z	تعیین خط مشی	ارزیابی کاندید	توسعه	ارزیابی اثربخشی	عوامل فرهنگی	عوامل محیطی	عوامل مدیریتی	عوامل ساختاری	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل آموزشی	عوامل ضمن خدمت	عوامل عملکردی سازمانی	عوامل عملکردی فردی
تعیین خط مشی	0.00	1.00	1.13	1.88	0.88	0.88	1.50	0.38	1.13	1.50	1.25	1.25	1.25	1.13
ارزیابی کاندید	0.63	0.00	1.38	1.13	1.25	1.50	1.75	1.63	1.13	1.38	1.25	1.38	1.25	0.38
توسعه	1.25	0.88	0.00	0.88	1.25	1.00	1.38	1.25	1.38	1.75	1.50	1.00	1.25	1.13
ارزیابی اثربخشی	0.50	1.13	1.13	0.00	1.38	1.13	1.50	1.00	0.50	0.88	1.25	1.13	0.88	1.00
عوامل فرهنگی	3.75	1.38	0.50	0.75	0.00	1.00	0.75	0.88	1.13	1.00	1.50	1.00	1.38	0.63
عوامل محیطی	3.75	0.88	1.13	1.00	1.50	0.00	0.50	1.13	0.88	1.38	1.38	1.25	0.88	1.25
عوامل مدیریتی	3.63	0.50	1.00	0.75	1.25	1.38	0.00	1.13	1.63	0.88	1.13	0.88	1.13	1.38
عوامل ساختاری	0.88	3.50	0.38	0.88	0.88	1.50	0.88	0.00	1.63	1.25	1.50	1.13	1.50	0.88
عوامل سازمانی	0.75	3.75	1.00	0.75	1.13	1.38	0.88	1.75	0.00	1.25	1.25	1.13	0.88	1.13
عوامل فردی	0.88	3.38	1.13	1.00	1.13	0.88	1.38	1.13	1.25	0.00	1.38	1.00	1.38	0.75
عوامل آموزشی	0.88	1.25	3.63	1.38	1.25	1.50	1.38	0.88	0.25	1.00	0.00	0.38	0.88	0.75
عوامل ضمن خدمت	0.63	0.50	3.88	0.75	1.25	1.25	1.13	1.25	1.63	0.88	1.50	0.00	1.50	1.13
عوامل عملکردی سازمانی	0.88	0.75	1.25	3.63	1.25	1.00	1.25	1.38	1.25	1.38	0.88	1.38	0.00	0.88
عوامل عملکردی فردی	0.38	0.50	0.63	3.88	1.63	1.38	1.25	1.50	1.25	0.75	0.88	1.13	1.38	0.00



شکل (۱):گراف علت و معلولی دیمتل با تاکید بر مهم ترین روابط

برای تکمیل این مرحله مقدار ارزش آستانه Θ به نحوی تبیین می‌گردد که تعداد مقوله‌های انتخاب‌شده از طریق رابطه $\Theta <$tij به تعدادی باشد که بتوان گرافی ساده‌تر و قابل‌فهم‌تر را به نمایش گذاشت، در اینجا سعی شده تا با استفاده از جمع دو عدد میانگین و انحراف معیار (با نظر خبرگان) اعداد داخل جدول T مقدار مناسبی برای Θ برآورد گردد که برابر با ۰/۴۰۴۹ می‌باشد.

همان‌طور که مشخص است ۱۰ رابطه از مقدار Θ بیشتر بوده¬اند که در دیاگرام تنها این رابطه‌ها رسم می¬شوند. لازم به ذکر است که تعیین میزان Θ فقط در تعداد گراف‌ها تأثیر می‌گذارد و هر چه بالاتر باشد دیاگرام ساده‌تر شده ولی روابط معنادار کمتری را به نمایش می‌گذارد. در اینجا مقوله‌های i که بر مقوله‌های j ام تأثیرگذار بوده‌اند به‌صورت یک فلش مستقیم وارد می‌گردند. این دیاگرام (دیاگرام تأثیر) در شکل (۱) نمایش داده شده است.

در این دیاگرام به‌وضوح مشخص است که مقوله‌های فرعی «عوامل فرهنگی»، «عوامل محیطی» و «عوامل مدیریتی» بر روی مقوله اصلی «تعیین خط مشی» تاثیرگذار است؛ همچنین، مقوله‌های فرعی «عوامل ساختاری»، «عوامل سازمانی» و «عوامل فردی» بر روی مقوله اصلی «ارزیابی کاندید» تاثیرگذار میباشد. مقوله‌های فرعی «عوامل آموزشی» و «عوامل ضمن خدمت» بر روی مقوله اصلی «توسعه» تاثیرگذار و مقوله‌های فرعی «عوامل عملکردی سازمانی» و «عوامل عملکردی فردی» بر روی مقوله اصلی «ارزیابی اثربخشی» تاثیرگذار است.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف این تحقیق بررسی روابط علی-معلولی معیارهای الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران با استفاده از دیمتل در شرکت دخانیات ایران بوده است. این تحقیق از نوع کمی بوده که به‌صورت کتابخانه‌ای و میدانی انجام گرفت. پس از استخراج مدل مفهومی پژوهش به وسیله انجام مصاحبه، مدل بومی یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران با چهار مقوله اصلی، ۱۰ مقوله فرعی استخراج گردید. سپس با استفاده از روش دیمتل به بررسی روابط علی معلولی بین مقوله های مدل پرداخته شد.

علاوه بر تفاوت‌هایی که از لحاظ روش‌شناسی بین این پژوهش و سایر پژوهش‌های مشابه در زمینه ارائه مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران وجود دارد و جزو نوآوری این تحقیق محسوب می‌شود، از لحاظ مدل و اجزای آن نیز تفاوت‌هایی وجود دارد. به عنوان مثال در مقایسه با مدل پرنود (۲۰۲۰) که تحقیقی با عنوان رویکرد دلفی برای شناسایی بهترین روش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت‌های ساختمانی انجام دادند و بیان کردند برنامه ریزی جانشین پروری برای توسعه و حفظ کارگران و اشتغال حفظ عملکرد بالا برای یک پیمانکار در تمام سطوح بسیار مهم است. در پژوهش حاضر نتایج نشان داد که مقوله «عوامل عملکردی فردی» از بالاترین اهمیت برخوردار است. یعنی بهبود در عملکرد فردی پرسنل بیشترین اهمیت در بین عوامل را داراست.

بر اساس یافته‌های تحقیق، موارد زیر برای بهبود وضعیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در شرکت دخانیات ایران پیشنهاد می‌گردد تا مشارکت کارکنان به صورت فراگیر در فرایند آموزش و یادگیری فعال باشد. از این طریق فرهنگ یاددهی و یادگیری در سازمان نهادینه می گردد. همچنین، به مدیران پیشنهاد می شود با اتخاذ سبک‌های رهبری و مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار کارها، جانشین های سازمانی را برای کسب تصدی پست های بالاتر آماده نمایند. اگر نیروی کار با

شایستگی و صلاحیت و انگیزه فراوان استخدام شود می تواند تصدی های مدیریتی را از حضورشان درآینده مطمئن نمایند. در انتها، یکی دیگر از شاخص‌های تاثیرگذار در جانشین پروری، «انعطاف سازمانی» می باشد. هر چقدر سازمان از انعطاف بالایی برخوردار باشد، کارکنان خلاق تری را بکار گرفته و توسعه می دهد که بر تربیت جانشینان مدیران تاثیر بالایی دارد.

پژوهش حاضر با محدودیت های متعددی مواجه بوده است. یکی از از ازمهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر این بوده است که تحولات صنعت دخانیات بسیار با سرعت رخ داده و ممکن است ذهن مدیران شرکت‌کننده در مصاحبه‌ها بر اساس موضوعات شکل‌گرفته در گذشته صنعت بوده و موضوعات روز و آینده صنعت را در برنگیرد. از این رو، برای انجام تحقیقات آتی به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا جهت کاهش تاثیر تحولات سریع صنعت دخانیات، به پیمایش طولی مدل تحقیق بپردازند. در این روش داده‌ها در طول زمان گردآوری شده تا رابطه بین متغیرها در طول زمان سنجیده شود.

منابع و ماخذ

[1] Alvani, S. M., Souteh, R. G., Jandaghi, G. R., & Inaloo, A. B. (2016). Presenting a Succession Management Model Based on Organizational Capabilities in Knowledge-Based Organizations (Case Study: Science and Technology Park of Tehran University and Science and Technology Park of Tarbiat Modares University. Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(2 S2), 199.

[2] Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. Australian Journal of Career Development, 28(2), 112-121

[3] Ashnaghar,; Sharifi, Asghar and Imani, Mohammad Naghi. (1397). Identifying and measuring the status of the antecedents and consequences of the succession of the country's education managers in a process model. Educational Leadership and Management, 43(12), 23-9.

[4] Aryanto, D., Mulyono, U. C., & Sutrisno, S. (2021). DETERMINATION OF ALTERNATIVE MAIN ENGINE IN IMPLEMENTING RE-ENGINE (CASE STUDY: KRI XYZ). JOURNAL ASRO, 12(4), 106-116

[5] Bokhari, I. H., Muhammad, A. B., & Zakaria, N. (2020). Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 14(1), 368-387

[6] Chang, C. Y., & Besel, K. (2021). Cultivating next generation of healthcare leaders in Havana: Barriers and recommendation for succession planning. International Journal of Healthcare Management, 14(4), 1062-1070.

[7] Deshwal, P. (2015). Succession planning: the right people, for the right job, at the right time. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 4(11), 57-67.

[8] Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. The Leadership Quarterly, 32(6), 101495.

[9] Golabdoust, A., & Noghreh, A. (2016). Explaining the effectiveness of transformational leadership and succession planning management by structural equation modeling. Journal of Administrative Management, Education and Training, 12(4), 10-18.

[10] Hildebrand, U. (2015). Succession Planning IN: Anonymous Dos and Don'ts in Human Resources Management.

[11] Jose, R. J. S., Minh, H. T. T., Ullah, S. E., & Sadiq, M. (2021). Enhancing Staff's Work Motivation in Vietnamese Companies. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(14), 4402-4410.

[12] Khashai, Vahid; Mohammadi Diani, Maryam; Dehghanan, Hamid and Seyed Naqvi, Mir Ali. (2018). Identifying the criteria of exclusion and inclusion in the analysis of the discourse of managers of a government agency regarding the issue of succession. Human Resource Management Research, 38(11), 145-177.

[13] Khumalo, N. B. (2019). From oral traditions to written records: the loss of African entitlement to self-rule and wealth. Oral History Journal of South Africa, 7(1), 13-pages.

[14] Lau, Y. M., Hampel, U., & Schubert, M. (2018). Ultrafast X-ray tomographic imaging of multiphase flow in bubble columns-Part 1: Image processing and reconstruction comparison. International Journal of Multiphase Flow, 104, 258-271.

[15] LeCounte, J. F. (2022). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. Journal of Small Business Management, 60(3), 616-633.

[16] Moldoveanu, M., & Narayandas, D. (2019). The future of leadership development. Harvard business review, 97(2), 40-48.

[17] Naufer, A. (2015). Phagocytosis of Filamentous Bacteria: Impact of Target Morphology on Phagosomal Maturation (Doctoral dissertation, University of Toronto (Canada)

[18] Perrenoud, A. J. (2020). Delphi Approach to Identifying Best Practices for Succession Planning within Construction Firms. International Journal of Construction Education and Research, 16(3), 197-210.

[19] Phillips, L. K. (2020, November). Concept analysis: Succession planning. In Nursing Forum (Vol. 55, No. 4, pp. 730-736

[20] Ramadani, V., Hisrich, R. D., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2017). Gender and succession planning: Opportunities for females to lead Indonesian family businesses. International Journal

of Gender and- Entrepreneurship.

[21] Rosen, V., Luddin, M. R., & Supriyati, Y. (2019). Succession management success at PT Bakrie Brothers Tbk. Global Business and Organizational Excellence, 38(5), 18-26.

[22] Sharma, A., & Sengupta, T. (2018). Perspective on succession planning in multiple MNCs: interview with Aparna Sharma. Human Resource Development International, 21(4), 382-390.

[23] Wicaksono, P. A., Akhlissa, S. B., Hartini, S., & Purwaningsih, R. (2022). Assessing Circular Economy Barriers in Indonesian Furniture Industry. Proceedings of the 2nd Indian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Warangal, Telangana, India, August 16-18, 2022.